

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

TRẦN MINH TUẤN

**QUẢN LÝ DANH MỤC BẤT ĐỘNG SẢN ĐẦU TƯ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BẤT ĐỘNG SẢN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Đà Nẵng - Năm 2010

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do nghiên cứu

Có thể nói kinh doanh bất động sản tại Việt Nam đang trở thành một lĩnh vực vô cùng hấp dẫn, tất cả các nhà đầu tư trong cũng như ngoài nước đều dành cho lĩnh vực này sự quan tâm đặc biệt bằng cách tập trung vốn đầu tư rất lớn vào khu vực này cũng như hàng loạt công ty kinh doanh bất động sản ra đời.

Tuy nhiên đây là một lĩnh vực kinh doanh còn khá mới ở Việt Nam và một vấn đề luôn là thách thức đối với bất kỳ công ty kinh doanh bất động sản nào là lựa chọn các bất động sản đầu tư để đáp ứng được các kỳ vọng về lợi nhuận và các mục tiêu chiến lược khác của doanh nghiệp. Đồng thời đi kèm theo đó là câu hỏi liệu công ty có đủ khả năng để thực hiện các dự án bất động sản đã lựa chọn đó hay không. Tuy nhiên nếu ngay từ ban đầu công ty xem các dự án đầu tư của mình dưới góc độ một dự án lớn gồm nhiều dự án nhỏ chia sẻ cùng một nguồn lực, cùng mục tiêu chiến lược thì việc quản lý sẽ trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn. Với mong muốn mang lại cách tiếp cận quản lý các dự án bất động sản theo danh mục, tôi đã quyết định chọn đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ của mình là:

“Quản lý danh mục bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung”

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu, tìm hiểu về đầu tư bất động sản và công tác quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư.

- Đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng quá trình quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư hiệu quả tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu về công tác quản lý danh mục dự án đầu tư nói chung và công tác quản lý dự án bất động sản đầu tư cũng như quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp tiếp cận hệ thống
- Phương pháp quan sát, thu thập, phân tích và tổng hợp các dữ liệu thông tin liên quan tới tình hình hoạt động kinh doanh và tình

hình đầu tư, quản lý các dự án bất động sản đầu tư của Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Hệ thống lại phân lý thuyết liên quan đến việc quản lý danh mục dự án để có thể áp dụng vào việc quản lý danh mục dự án các bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

- Luận văn cũng sẽ đưa ra một số giải pháp nhằm xây dựng quá trình quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư hiệu quả tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung.

6. Kết cấu của luận văn

Luận văn được cấu thành bởi ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Đầu tư bất động sản và Quản lý danh mục dự án đầu tư

Chương 2: Tình hình quản lý danh mục các dự án bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

Chương 3: Một số kiến nghị và đề xuất nhằm xây dựng quá trình quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư hiệu quả tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN VÀ QUẢN LÝ DANH MỤC DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1.1. Các khái niệm liên quan đến đầu tư bất động sản

1.1.1. Khái niệm đầu tư bất động sản

- Khái niệm bất động sản:

Theo Ralph Tamper “Bất động sản bao gồm đất đai (đất ở dưới và không khí ở trên) và bất cứ tài sản nào gắn liền với nó”[8, tr. 97]

- Khái niệm đầu tư bất động sản:

G. Timothy Haight và Daniel Singe cho rằng “Đầu tư bất động sản thương mại là đầu tư vào lĩnh vực bất động sản nhằm mục đích kinh tế là kiếm lợi nhuận, không phân biệt hình thức của bất động sản (có thể là một ngôi nhà riêng biệt, khu phức hợp, chung cư, văn phòng hay một sân trượt pa tanh ngoài trời” [6, tr. 1].

1.1.2. Các loại hình đầu tư bất động sản:

- Văn phòng cho thuê
- Nhà xưởng công nghiệp
- Hệ thống thương mại bán lẻ
- Khách sạn và khu nghỉ dưỡng
- Kho chứa hàng
- Cơ sở chăm sóc sức khỏe
- Các bất động sản chuyên biệt

- Nhà ở (cho gia đình hoặc cá nhân)
 - Đất chưa phát triển: là những khu đất chưa được xây dựng công trình trên đó. Thường được chia làm hai loại:

+ Đất thô

+ Đất đang được đô thị hoá

Ngoài ra còn có bất động sản phức hợp, kết hợp một số loại hình trên trong cùng một bất động sản.

1.1.3. Đa dạng hoá trong đầu tư bất động sản

1.2. Khái quát về quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư

1.2.1. Khái quát về danh mục dự án đầu tư và danh mục dự án bất động sản đầu tư:

1.2.1.1. Danh mục dự án đầu tư là gì ?

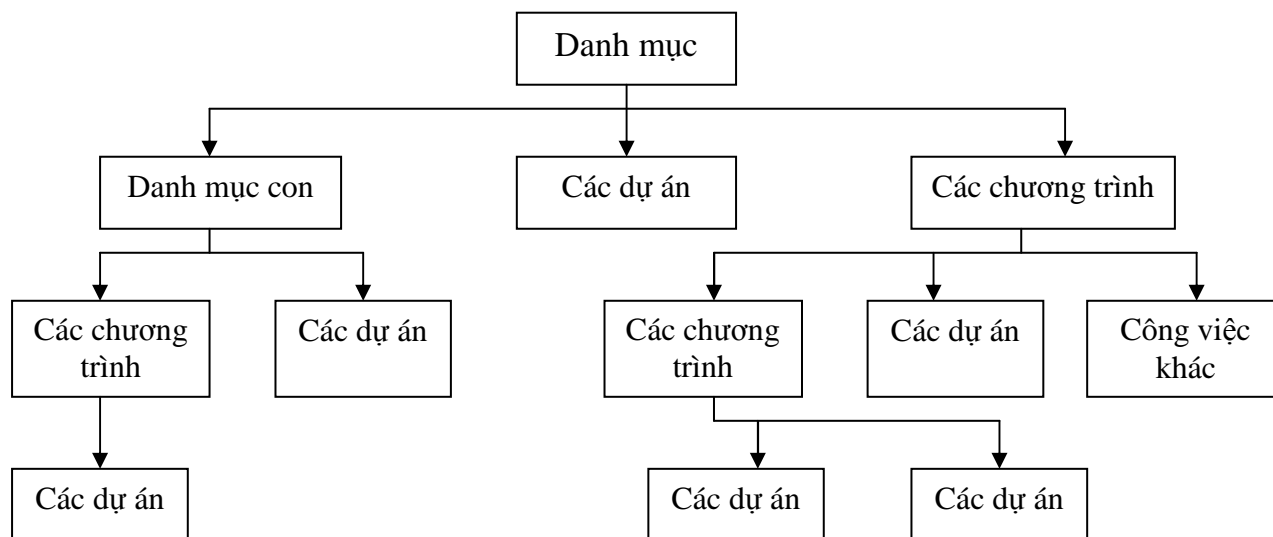
Danh mục dự án đầu tư được định nghĩa là một tập hợp của:

- các dự án (các nỗ lực có thời hạn nhằm để tạo ra một sản phẩm, một dịch vụ hoặc một kết quả hoàn chỉnh)

- và / hoặc các chương trình (là một nhóm các dự án được quản lý cùng nhau để mang lại lợi ích và sự kiểm soát các dự án đó mà nếu quản lý từng dự án sẽ không đạt được điều đó).

- và các công việc khác được nhóm lại với nhau để quản lý một cách có hiệu quả

→ tập hợp này nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.



Hình 1.1: Ví dụ về mối quan hệ của danh mục đầu tư

1.2.1.2. Danh mục dự án bất động sản đầu tư:

Danh mục bất động sản đầu tư là một tập hợp của:

- Các dự án bất động sản đã được duyệt về chủ trương và đang trong quá trình thực hiện đầu tư.

- Các đề xuất về dự án bất động sản chưa được phê duyệt.

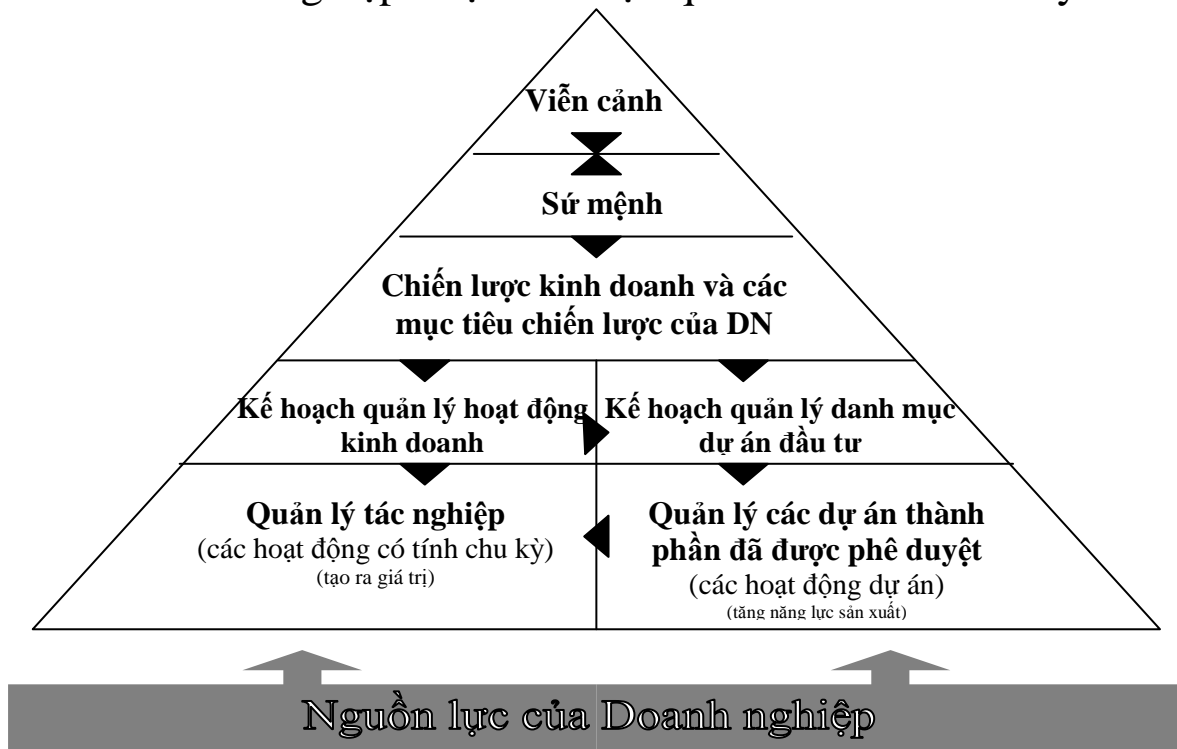
1.2.2. Quản lý danh mục dự án đầu tư là gì ?

- Quản lý danh mục dự án đầu tư hay còn gọi là quản lý danh mục đầu tư là quá trình quản lý tập trung một hoặc nhiều danh mục, bao gồm việc xác định, xếp thứ hạng ưu tiên thực hiện, phê duyệt thực hiện, quản lý và kiểm soát các dự án thành phần nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược kinh doanh của tổ chức.

- Quản lý danh mục đầu tư là để đạt mục tiêu chiến lược của tổ chức, thông qua việc chọn lựa, xếp thứ hạng ưu tiên thực hiện, đánh giá và quản lý các dự án thành phần dựa trên sự phù hợp của các dự án thành phần với chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp cũng như đóng góp của các dự án thành phần để đạt được các mục tiêu chiến lược đó.

1.2.3. Mối liên hệ giữa quản lý danh mục đầu tư và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:

Mối liên hệ giữa quản lý danh mục đầu tư và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thể hiện qua Hình 1.2 dưới đây.



Hình 1.2: Quản lý danh mục đầu tư trong phạm vi doanh nghiệp

1.2.4. Mối liên hệ giữa quản lý danh mục và quản trị nội bộ của doanh nghiệp:

Quản lý danh mục là một trong những cách thức được sử dụng trong quản trị nội bộ doanh nghiệp. Quản trị nội bộ doanh nghiệp được hiểu là hành động thiết lập và sử dụng một cơ chế nhằm lựa chọn, tổ chức và kiểm soát các hoạt động trong doanh nghiệp theo hướng chặt chẽ và dễ truyền đạt nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Quản trị nội bộ doanh nghiệp cũng thiết lập các giới hạn về quyền lực, quy định thực hiện công việc và cách thức thực hiện công việc đó sao

cho có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và các lợi ích đã đề ra.

1.2.5. Mối liên hệ giữa quản lý danh mục và các chức năng quản lý của doanh nghiệp:

- Với chức năng tài chính: Quản lý danh mục đầu tư hiệu quả đòi hỏi thông tin tài chính phải rõ ràng, kịp thời, chính xác.

- Với chức năng Marketing: Phân tích thị trường, phương pháp “tìm kiếm những cách thức tốt nhất trong thực tiễn giúp cho doanh nghiệp hoạt động tốt hơn trong ngành” hay còn gọi định chuẩn và nghiên cứu thị trường đóng một vai trò đáng kể quy trình quản lý danh mục đầu tư.

- Với chức năng quản lý nhân sự: Bằng cách xem xét các dự án thành phần của danh mục đầu tư, việc lập kế hoạch phân bổ nguồn nhân lực cho doanh nghiệp có thể xác định các yêu cầu về kỹ năng và bằng cấp của đội ngũ nhân sự để đáp ứng cho các dự án.

- Với hoạt động truyền thông trong nội bộ doanh nghiệp: Vì quản lý danh mục đầu tư là cách thức quan trọng để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, nên thông tin chi tiết về quá trình thực hiện các mục tiêu này và thông tin về tác động của các dự án thành phần phải được tập hợp và trao đổi trong doanh nghiệp.

1.2.6. Mối liên hệ giữa quản lý danh mục đầu tư và quản lý dự án:

Quản lý dự án sẽ ước đoán khoảng cách giữa kế hoạch so với thực tế thực hiện về tiến độ, nỗ lực, và ngân sách đối với mỗi dự án thành phần để dự đoán những vấn đề nảy sinh và đảm bảo có những hành động phù hợp để khắc phục những vấn đề đó, và quản lý dự án sẽ báo cáo những phân tích trên đến quản lý danh mục đầu tư. Quản lý dự án có thể làm việc cùng với quản lý danh mục để xác định bộ tiêu chuẩn ‘thực hiện/không thực hiện’ trong việc đánh giá các dự án thành phần đề xuất và dự án thành phần hiện có, bao gồm cả bộ tiêu chuẩn kết thúc việc thực hiện dự án. Quản lý dự án có thể làm việc cùng với quản lý danh mục trong việc lập kế hoạch nguồn lực cho các dự án thành phần như nguồn nhân lực, tài chính, các tài sản ...

1.2.7. Các tham số dùng để đo lường trong quản lý danh mục đầu tư:

Các tham số dùng để đo lường trong quản lý danh mục đầu tư thường là sự tổng hợp nhiều kết quả đo lường việc đạt được mục tiêu chiến lược, đóng góp về tài chính, bảo trì và phát triển tài sản, sự hài lòng của người sử dụng cuối cùng, sự hài lòng của các bên liên quan, hồ sơ rủi ro, và khả năng về nguồn lực của doanh nghiệp.

1.2.8. Thực hiện báo cáo trong quản lý danh mục đầu tư:

1.3. Quá trình quản lý danh mục đầu tư

1.3.1. Khái quát quá trình quản lý danh mục đầu tư:

- Quá trình quản lý danh mục đầu tư trong mối quan hệ với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:

+ Quản lý danh mục đầu tư (DMDT) bao gồm các quá trình thu thập, xác định, phân nhóm, đánh giá, lựa chọn, xếp hạng ưu tiên, cân đối, phê duyệt và đánh giá lại các dự án thành phần (DATP) của danh mục nhằm đánh giá mức độ triển khai thực hiện và kết quả của các DATP trong danh mục đó so với những bộ chỉ số đánh giá và chiến lược kinh doanh đã đề ra.

+ Quản lý danh mục đầu tư còn yêu cầu phải cập nhật những thay đổi trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để đảm bảo những dự án thành phần trong danh mục không còn phù hợp với chiến lược hiện tại của doanh nghiệp sẽ không được tiếp tục thực hiện.

+ Ngoài ra quản lý danh mục đầu tư phải báo cáo kết quả hoạt động của danh mục trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

- Tính chu kỳ của quá trình quản lý danh mục đầu tư

Quản lý danh mục đầu tư là một quá trình kinh doanh liên tục với các hoạt động nhất định trong suốt một năm. Lựa chọn và thông qua các dự án thành phần, chẳng hạn, là một phần của kế hoạch hàng năm của doanh nghiệp, hoặc làm mới chiến lược, với thời gian cập nhật hàng quý hoặc sáu tháng. Theo dõi kết quả việc thực hiện của danh mục đầu tư cũng là công việc mang tính liên tục.

1.3.2. Vai trò và trách nhiệm của các bên liên quan trong quản lý danh mục đầu tư

1.3.2.1. Giám đốc điều hành

1.3.2.2. Hội đồng xét duyệt

1.3.2.3. Người quản lý danh mục đầu tư

1.3.2.4. Người bảo trợ cho danh mục

1.3.2.5. Người quản lý Dự án/Chương trình

1.3.2.6. Bộ phận quản lý Dự án/Chương trình

1.3.2.7. Nhóm quản lý dự án

1.3.2.8. Quản lý hoạt động

1.3.2.9. Những người quản lý chức năng trong doanh nghiệp:

1.3.2.10. Người quản lý Tài chính

1.3.2.11. Khách hàng

1.3.2.12. Nhà cung cấp / Đối tác kinh doanh

1.3.3. Những ảnh hưởng thuộc về tổ chức đến quản lý danh mục đầu tư

- Văn hóa của doanh nghiệp

- Tác động của những yếu tố kinh tế

- Tác động từ chính hoạt động của doanh nghiệp

1.3.4. Điều kiện áp dụng Quá trình quản lý danh mục đầu tư :

- Doanh nghiệp đã xây dựng được chiến lược kinh doanh
- Doanh nghiệp chọn lý thuyết về quản lý danh mục đầu tư để áp dụng vào đơn vị của mình, kể cả cách thức quản lý.
- Doanh nghiệp đang đầu tư một số dự án cụ thể
- Lực lượng nhân viên phải có đủ kỹ năng để quản lý theo danh mục
- Các quá trình quản lý dự án đã được thiết lập
- Vai trò và trách nhiệm của các bộ phận và nhân viên trong doanh nghiệp đã được xác định.
- Cách thức truyền thông trong doanh nghiệp đã được xây dựng để các quyết định của doanh nghiệp được gửi và phản hồi trong toàn bộ tổ chức.

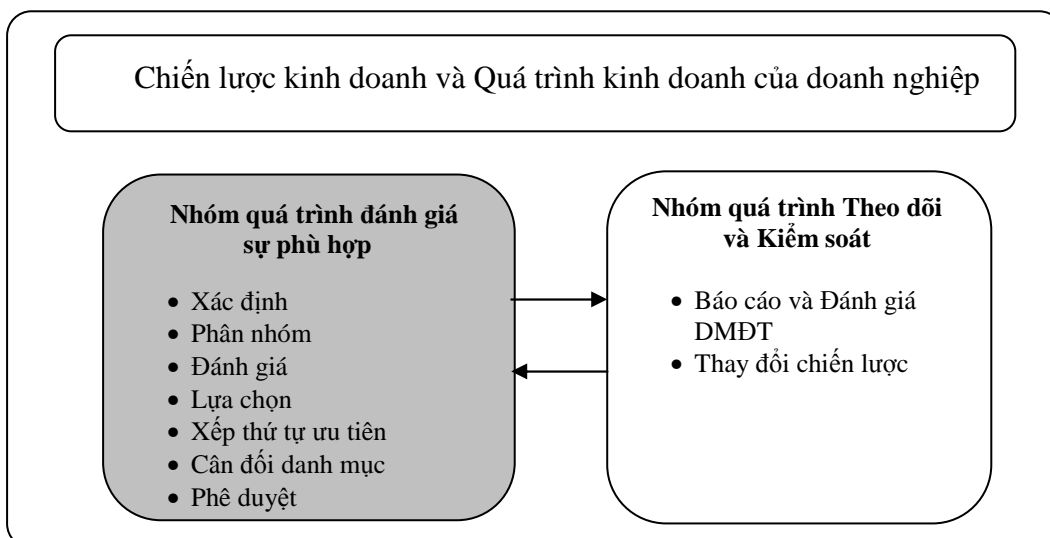
1.3.5. Hai nhóm quá trình của quản lý danh mục :

Những quá trình trong quản lý danh mục đầu tư được xếp vào hai nhóm như sau:

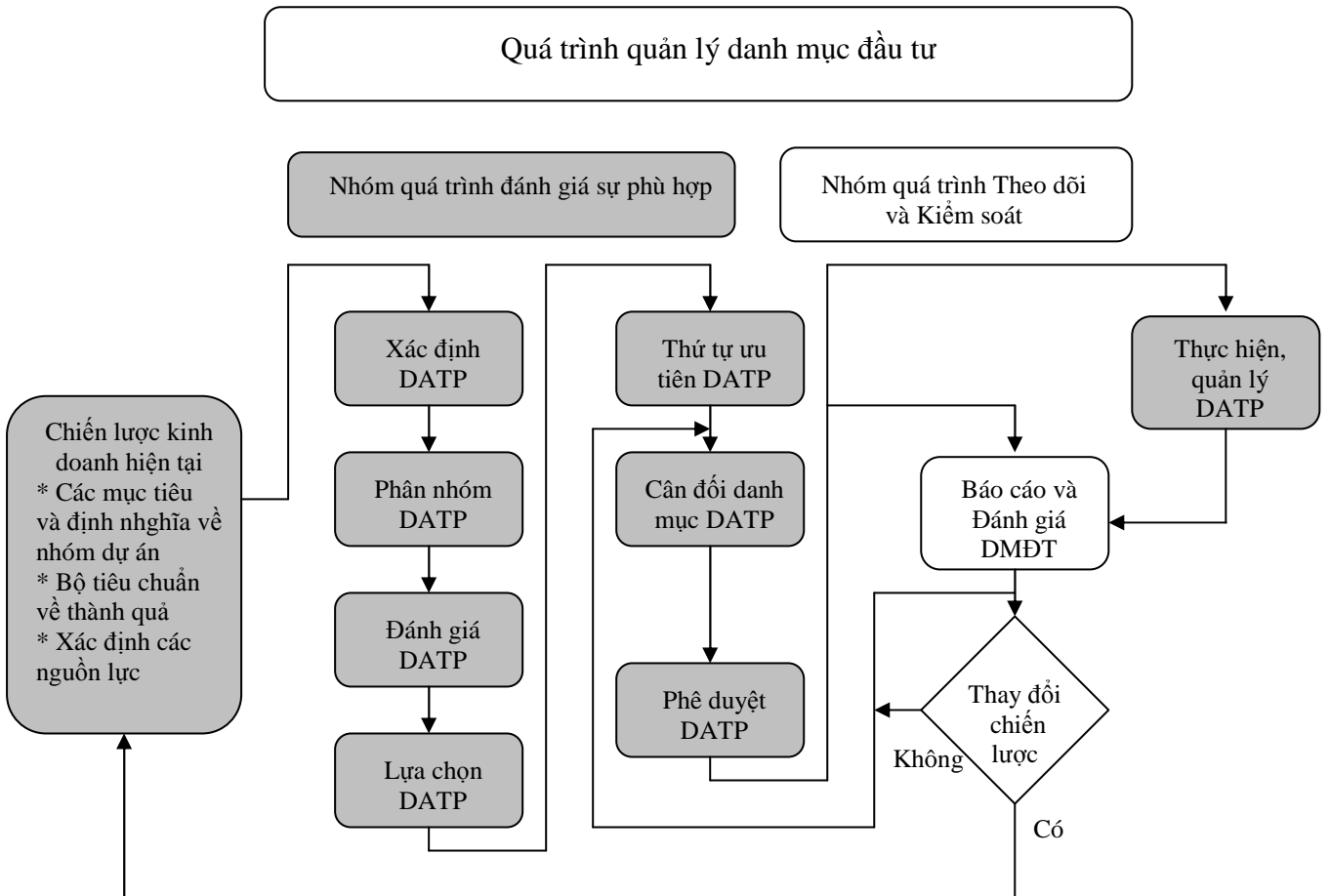
- Nhóm quá trình đánh giá sự phù hợp: Đây là nhóm quá trình giúp xác định cách thức những dự án thành phần được phân nhóm, đánh giá và lựa chọn để đầu tư và được quản lý trong danh mục.
- Nhóm quá trình theo dõi và kiểm soát: là nhóm quá trình đánh giá, xem xét các chỉ số về thành quả theo định kỳ để so sánh với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Hai nhóm này phụ thuộc lẫn nhau và được thực hiện trong việc quản lý danh mục đầu tư. Mỗi nhóm và các quá trình thành phần của nhóm đó thường được lặp trong quá trình quản lý danh mục đầu tư.

Nhóm quá trình đánh giá sự phù hợp phụ thuộc vào các quá trình con của quá trình lập kế hoạch kinh doanh và phê duyệt kế hoạch hằng năm của doanh nghiệp. Tương tự, Nhóm quá trình theo dõi và kiểm soát cũng phải theo các quá trình kinh doanh con của quá trình theo dõi và kiểm soát chung của toàn doanh nghiệp.



1.3.6. Quá trình quản lý danh mục đầu tư



Hình 1.5: Minh họa quá trình quản lý danh mục đầu tư

1.3.6.1. Nhóm quá trình đánh giá sự phù hợp

a. Quá trình Xác định:

Mục đích của quá trình này là tạo một danh sách mang tính cập nhật nhất, với đầy đủ thông tin về các dự án thành phần đang thực hiện và những dự mới nằm trong danh mục.

b. Quá trình Phân nhóm:

Mục đích của quá trình này là để xác định nhóm các dự án thành phần thành có điểm chung về bộ lọc của việc ra quyết định và có cùng tiêu chuẩn có thể áp dụng cho quá trình đánh giá, lựa chọn, ưu tiên, và cân đối danh mục. Các nhóm được định nghĩa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh chiến lược. Các dự án thành phần trong một nhóm nhất định sẽ có một mục tiêu chung và có thể được đo lường với cùng một tham số cơ bản.

c. Quá trình Đánh giá:

Đây là quá trình thu thập tất cả các thông tin cần thiết để đánh giá các dự án thành phần, với mục đích so sánh chúng để tạo thuận lợi cho quá trình lựa chọn. Thông tin được tập hợp và tóm tắt cho từng dự án thành phần của danh mục đầu tư. Các thông tin có thể là định tính hoặc định lượng, và đến từ nhiều nguồn khác nhau của doanh nghiệp. Việc tập hợp dữ liệu có thể phải lặp lại nhiều lần, cho đến khi đạt yêu cầu về mức độ chính xác.

d. Quá trình Lựa chọn

Đây là quá trình cần thiết nhằm rút ngắn có hiệu quả số lượng các dự án thành phần dựa trên các kiến nghị và bộ tiêu chuẩn lựa chọn dự án đầu tư cũng như các phân tích về nguồn lực của doanh nghiệp.

e. Quá trình Xếp thứ tự ưu tiên:

Mục đích của quá trình này là xếp hạng các thành phần theo các chiến lược của công ty, khung thời gian đầu tư (ví dụ, ngắn hạn, trung và dài hạn), rủi ro so với lợi nhuận, và định hướng của doanh nghiệp theo các tiêu chí đã được xác lập trước. Quá trình xếp hạng các dự án thành phần này nhằm hỗ trợ phân tích cho quá trình cân đối danh mục đầu tư và phê duyệt thông qua tiếp theo dưới đây.

f. Quá trình Cân đối danh mục đầu tư

Mục đích của quá trình này là phát triển danh mục các dự án thành phần có tiềm năng lớn nhất, hỗ trợ các hành động sáng kiến chiến lược của tổ chức cũng như đạt được mục tiêu chiến lược. Cân đối danh mục đầu tư hỗ trợ các lợi ích chính cho việc quản lý danh mục đầu tư - đó là khả năng lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp cho các dự án thành phần phù hợp với yêu cầu của chiến lược, và khả năng tối đa hóa lợi nhuận của danh mục đầu tư trong phạm vi rủi ro của doanh nghiệp được xác định trước.

h. Quá trình Phê duyệt

Mục đích của quá trình này là để chính thức phân bổ nguồn lực tài chính và nhân lực cần thiết để phát triển các đề xuất dự án mới hoặc thực hiện các dự án thành phần được lựa chọn và truyền thông chính thức các quyết định về cân đối danh mục đầu tư.

1.3.6.2. Nhóm quá trình theo dõi và kiểm soát

a. Quá trình Báo cáo và Đánh giá DMĐT

Mục đích của quá trình này là để thu thập các chỉ số về thành quả của danh mục, cung cấp các báo cáo về các chỉ số này, và xem xét, đánh giá lại danh mục đầu tư theo chu kỳ được xác định trước, nhằm đảm bảo cho tính liên kết với chiến lược cũng như việc sử dụng hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp.

b. Quá trình Cập nhật những thay đổi của chiến lược

Mục đích của quá trình này là cho phép quá trình quản lý danh mục đầu tư đáp ứng được với những thay đổi trong chiến lược. Những thay đổi nhỏ của các kế hoạch chiến lược thường không yêu cầu thay đổi về danh mục đầu tư. Tuy nhiên, những thay đổi chiến lược quan trọng thường dẫn đến một chiến lược mới chỉ đạo, do đó ảnh hưởng đến danh mục đầu tư. Một sự thay đổi trong định hướng chiến lược có thể tác động phân loại các dự án thành phân hoặc ưu tiên và điều này sẽ đòi hỏi các danh mục đầu tư phải được cân đối lại.

Chương 2: TÌNH HÌNH QUẢN LÝ DANH MỤC BẤT ĐỘNG SẢN ĐẦU TƯ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BẤT ĐỘNG SẢN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

2.1.1. Quá trình thành lập

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Số lượng nhân viên của Công ty đến ngày 31/12/2009 như sau:

Stt	Bộ phận	Số lượng nhân viên	Ghi chú
1	Ban điều hành	01	
2	Bộ phận Hành chính Nhân sự	06	
3	Bộ phận Kinh tế Kế hoạch	07	Trong đó 03 nhân viên của Sàn giao dịch BĐS
4	Bộ phận Quản lý Dự án	05	
5	Bộ phận Tài chính Kế toán	05	
	Tổng số	24	

Bảng 2.1: Số lượng nhân viên của LEC đến ngày 31/12/2009

Nguồn: LEC

2.1.3. Kết quả kinh doanh của Công ty năm 2008 và 2009:

2.1.3.1. Kết quả kinh doanh toàn bộ Công ty:

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	% So với năm 2008
1	Tổng Doanh thu	12.822	15.770	123 %
	- Doanh thu hoạt động dịch vụ	5.026	9.449	188 %
	- Doanh thu hoạt động tài chính	8.297	6.140	74 %
	- Thu nhập khác	80	181	227 %
2	Tổng Chi phí thực hiện	6.202	11.474	185 %
	- Khấu hao tài sản cố định	1.722	5.474	318 %

	- Chi phí khác	4.444	6.000	135 %
3	Tổng lợi nhuận trước thuế	6.609	4.296	65 %

Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của LEC năm 2008 và 2009

Nguồn: LEC

2.1.3.2. *Kết quả kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng tại Tòa nhà EVN-Land Central số 78A Duy Tân như sau:*

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	% So với năm 2008
1	Tỷ lệ lấp đầy	90%	100%	111%
2	Tổng Doanh thu	4.931	8.808	179%
3	Tổng Chi phí trực tiếp	3.483	6.100	175%
4	Tổng lợi nhuận hoạt động	1.448	2.708	187%

Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh cho thuê văn phòng năm 2008 và 2009

Nguồn: LEC

2.1.3.3. *Kết quả thực hiện đầu tư các dự án bất động sản đến hết năm 2009*

2.2. Chiến lược và mục tiêu phát triển của Công ty đến năm 2015

2.2.1. Về loại hình bất động sản đầu tư:

Các loại hình bất động sản nằm trong chiến lược đầu tư của Công ty đến năm 2015 bao gồm:

- Đầu tư xây dựng văn phòng cho thuê
- Đầu tư xây dựng các khu chung cư cao cấp cho thuê và bán
- Đầu tư xây dựng các khách sạn, khu nghỉ mát 4-5 sao để kinh doanh du lịch
- Đầu tư xây dựng các khu liên hợp cao ốc trung tâm thương mại, khách sạn và văn phòng cho thuê.

- Đầu tư vào khu đất ở các thành phố

2.2.2. Về cách thức đầu tư và kinh doanh:

- Các dự án được ưu tiên trong giai đoạn đầu là các dự án có tính khả thi cao và thuận lợi trong công tác triển khai xây dựng.

- Công ty sẽ hợp tác với các đối tác có kinh nghiệm, có uy tín, quản lý điều hành các cơ sở kinh doanh của Công ty trong giai đoạn đầu hoặc mua nhượng quyền nổi tiếng, thuê quản lý nhằm giảm rủi ro, tăng hiệu quả đầu tư.

- Về kiến trúc của các dự án đầu tư: lựa chọn lối kiến trúc đặc sắc, phù hợp với quy hoạch và không gian kiến trúc của địa phương.

Yêu cầu vật liệu phải có chất lượng cao, các tiện nghi sang trọng và cao cấp.

2.2.3. Mục tiêu dài hạn của Công ty: đến năm 2015 sẽ trở thành một trong những Công ty hàng đầu về bất động sản ở miền Trung và cả nước.

2.2.4. Các mục tiêu chính cụ thể và cơ sở của kế hoạch kinh doanh hằng năm

2.3. Danh mục các dự án phát triển bất động sản đầu tư đến năm 2015:

2.3.1. Giai đoạn I (từ khi thành lập đến 2012)

2.3.1.1. Toà nhà văn phòng cho thuê EVN-Land Central tại số 78A Duy Tân- TP Đà Nẵng

2.3.1.2. Dự án Khu phức hợp EVN-Land Central Đà Nẵng

2.3.1.3. Dự án khách sạn cao cấp EVN-Land Central Huế

2.3.1.4. Dự án văn phòng cho thuê Nguyễn Thị Minh Khai, TP Đà Nẵng

2.3.1.5. Dự án Khu phức hợp EVN-Land Central Ban Mê

2.3.2. Giai đoạn II (từ 2012 đến 2015)

2.3.2.1. Dự án Resort 5 sao Hội An, tỉnh Quảng Nam

2.3.2.2. Dự án khu phức hợp cao ốc thương mại, văn phòng cho thuê, khách sạn cao cấp TP Tuy Hoà, tỉnh Phú Yên

2.3.2.3. Dự án khu phức hợp cao ốc thương mại, văn phòng cho thuê, khách sạn cao cấp Nhơn Hội, tỉnh Bình Định

2.3.2.4. Dự án khu phức hợp cao ốc thương mại, văn phòng cho thuê, khách sạn cao cấp Hùng Vương, TP Pleiku, tỉnh Gia Lai

2.4. Thực trạng quá trình triển khai đầu tư và xây dựng các dự án bất động sản tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung:

2.4.1. Đối với các dự án bất động sản đầu tư không có quá trình xây dựng công trình:

Tiến trình đầu tư được thực hiện như sau:

TT	NỘI DUNG	TRÁCH NHIỆM
	Chiến lược kinh doanh của Công ty	
B1	↓ TGD giao nhiệm vụ	TGD, GD KTKH
B2	↓ Khảo sát, điều tra thị trường	GD KTKH, CV KTKH, GD QLDA, CV QLDA
B3	↓ Đề xuất phương án đầu tư	GD KTKH, CV KTKH

B4		TGD
B5		GĐ KTKH, SGD, CV KTKH

2.4.2. Đối với các dự án đầu tư mới và có xây dựng công trình:
Tiến trình đầu tư được thực hiện như sau:

TT	NỘI DUNG	TRÁCH NHIỆM
B1		TGD, GĐQLDA, GĐDA
B2		GĐQLDA, GĐDA, KSDA, TỔ NCTT
B3		GĐQLDA, GĐDA, KSDA
B4		HĐQT GĐQLDA /GĐDA/KSDA
B5		TGD GĐKTKH, GĐQLDA, GĐ TCKT, GĐHCNS

2.5. Đánh giá tình hình thực hiện quản lý danh mục các dự án bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản miền Trung:

2.5.1. Đối với nhóm quá trình đánh giá sự phù hợp

2.5.1.1. Quá trình Xác định và Phân nhóm

Chưa có sự phân nhóm chính thức nhưng từ chiến lược do Công ty xây dựng và hoạt động của Công ty có thể thấy năm nhóm dự án bất động sản có tính chiến lược của Công ty hiện nay như sau:

- Dự án Văn phòng cho thuê
- Dự án Khu chung cư cao cấp cho thuê và bán
- Dự án Khách sạn, khu nghỉ mát 4-5 sao để kinh doanh du lịch
- Dự án Khu liên hợp cao ốc trung tâm thương mại, khách sạn và văn phòng cho thuê.
- Đất chưa phát triển

2.5.1.2. Quá trình Đánh giá và Lựa chọn

Đây là quá trình được thực hiện và có thể nhận thấy rõ nhất qua quá trình đầu tư các dự án bất động sản của Công ty. Tuy nhiên quá trình này chủ yếu do bộ phận lập dự án đánh giá và lựa chọn hoặc do TGD sẽ người chịu trách nhiệm đánh giá và lựa chọn cuối cùng. Hơn

nữa các dự án thành phần đang được đánh giá và lựa chọn một cách riêng lẻ, các nguồn lực của Công ty dành cho việc đầu tư các dự án này cũng chưa được đánh giá một cách tổng thể.

2.5.1.3. Quá trình Xếp thứ tự ưu tiên và Cân đối danh mục đầu tư

Chưa được thực hiện tại Công ty

2.5.1.4. Quá trình Phê duyệt

Các dự án thành phần của Công ty được phê duyệt để đầu tư một cách riêng lẻ, cho từng dự án một mà chưa được xem xét đánh giá và phê duyệt trong tổng thể. Kế hoạch đầu tư hằng năm cho từng dự án cũng đã được phê duyệt nhưng chưa dựa trên cơ sở cân đối toàn danh mục đầu tư hiện có của Công ty.

2.5.2. Đối với nhóm quá trình theo dõi và kiểm soát

2.5.2.1. Quá trình Báo cáo và Đánh giá DMĐT

Đã thực hiện các báo cáo đánh giá các dự án riêng lẻ nhưng chỉ thực hiện vào thời điểm kết thúc năm, và được gộp chung với báo cáo kinh doanh hằng năm. Trong khi đó quá trình báo cáo và đánh giá DMĐT đòi hỏi phải thực hiện với thời gian ngắn hơn nhằm phản ánh kịp thời những thay đổi trong quá trình thực hiện dự án. Đồng thời Công ty cũng chưa thực hiện đánh giá danh mục các dự án đầu tư như là một tổng thể trong việc thực hiện chiến lược chung của Công ty.

2.5.2.2. Quá trình Cập nhật những thay đổi của chiến lược

Quá trình này chưa được chú trọng thực hiện tại Công ty.

2.6. Đánh giá các yếu tố của quá trình quản trị nội bộ hỗ trợ cho việc quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản miền Trung:

2.6.1. Ưu điểm:

- Đã xây dựng chiến lược đầu tư dài hạn cho Công ty.
- Đã xây dựng quy trình quản lý dự án đầu tư trong đó quy định chi tiết nhiệm vụ của các bộ phận liên quan trong Công ty, đặc biệt là thành lập bộ phận Quản lý dự án.
- Đã xây dựng một số quy trình để trợ giúp việc quản lý dự án đầu tư như Quy trình thẩm định, phê duyệt trong quá trình thực hiện dự án đầu tư, Quy trình Thanh toán quyết toán vốn đầu tư xây dựng cơ bản. Công ty đang hướng đến việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 2001 vào công tác quản lý điều hành.
- Đã áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động của Công ty như: một số phần mềm đang được sử dụng: phần mềm Kế toán, Lập dự toán công trình, Văn phòng điện tử.

2.6.2. Nhược điểm:

- Tổng Giám đốc là người phê duyệt tất cả mọi vấn đề phát sinh tại Công ty mà chưa có các Hội đồng hỗ trợ trong việc ra các quyết định liên quan đến việc đầu tư các bất động sản của Công ty.

- Công ty cũng chưa có các chuyên gia về luật để hỗ trợ về mặt pháp lý cho việc đầu tư và quản lý các dự án bất động sản đầu tư.

- Về hệ thống dữ liệu phục vụ việc quản lý các dự án bất động sản đầu tư: Hiện nay tất cả chứng từ phục vụ việc quản lý các dự án bất động sản đều là chứng từ giấy. Hệ thống phần mềm chưa cho phép kết nối và chia sẻ các dữ liệu về quản lý dự án.

- Về nhân sự quản lý các dự án bất động sản đầu tư:

Hiện tại số lượng nhân viên tại Công ty đang ở mức phù hợp với việc quản lý các dự án bất động sản đang đầu tư. Tuy nhiên tất cả nhân viên của Công ty đều có chung một nhược điểm. Đó là sự thiếu hụt kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực bất động sản. Hầu như toàn bộ nhân viên trong Công ty đã không làm việc trong một tổ chức bất động sản, và nhiều người trong số họ có chuyên môn không liên quan đến lĩnh vực bất động sản.

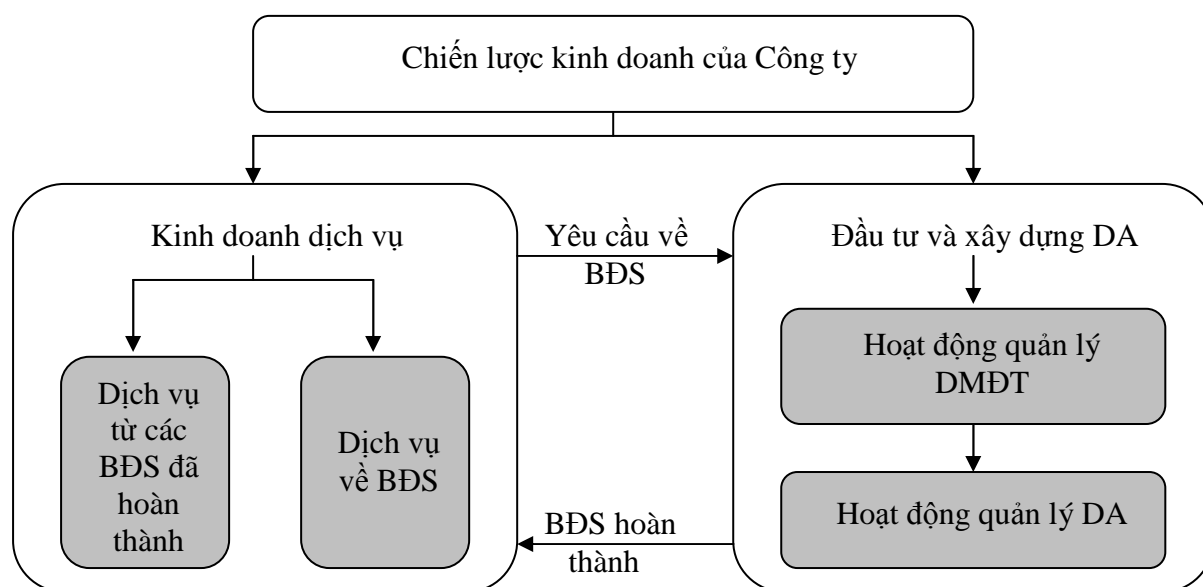
2.7. Đánh giá điều kiện áp dụng quá trình quản lý danh mục đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung:

Stt	Tiêu chí	Đã được thực hiện	Chưa được thực hiện	Tài liệu chứng minh
1	- Chiến lược kinh doanh với sứ mệnh và tầm nhìn cụ thể. - Các mục tiêu chiến lược của hoạt động kinh doanh	x		- Văn hóa Công ty - Chiến lược đầu tư dài hạn - Chính sách và mục tiêu chất lượng hàng năm
2	Áp dụng lý thuyết về quản lý danh mục đầu tư		x	
3	Đầu tư một số dự án cụ thể	x		
4	Kỹ năng để quản lý theo danh mục của lực lượng nhân viên		x	
5	Quá trình quản lý dự án đã được thiết lập	x		Quy trình quản lý dự án
6	Vai trò và trách nhiệm của các bộ phận và nhân viên trong Công ty đã được xác định	x		- Quy chế phối hợp làm việc giữa các Bộ phận - Bảng mô tả công

				việc
7	Cách thức truyền thông nội bộ về các quyết định kinh doanh của Công ty đã được xây dựng	x		- Điều lệ Công ty - Quy chế hoạt động của HĐQT, TGD

Chương 3: MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT NHẪM XÂY DỰNG QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ DANH MỤC DỰ ÁN BẤT ĐỘNG SẢN ĐẦU TƯ HIỆU QUẢ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BẤT ĐỘNG SẢN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG

3.1. Xác định phạm vi của quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư trong hoạt động quản lý kinh doanh của Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung



Hình 3.1: Phạm vi của hoạt động quản lý DM&T tại LEC

- Quản lý danh mục dự án đầu tư cần phải được xem là một trong những hoạt động quản trị nội bộ quan trọng trong Công ty như là hoạt động quản lý dự án.

- Quản lý danh mục dự án đầu tư bao gồm các hoạt động nằm trong các hoạt động quản lý đầu tư và xây dựng dự án tại Công ty nhằm đảm bảo các dự án đầu tư và xây dựng của Công ty phù hợp với mục tiêu chiến lược và được phân bổ nguồn lực để thực hiện.

3.2. Xây dựng quy trình quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

3.1.1. Mục đích:

Quy trình quản lý danh mục dự án bất động sản đầu tư được xây dựng nhằm đảm bảo rằng:

- Các dự án bất động sản đầu tư được lập, đánh giá và lựa chọn một cách đầy đủ và kỹ càng, có hiệu quả và phù hợp với chiến lược, mục tiêu kinh doanh của Công ty.

- Kiểm soát việc phân bổ và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của công ty cho các dự án bất động sản đầu tư đã được duyệt.

3.2.2. Phạm vi áp dụng

3.2.3. Tài liệu liên quan

3.2.4. Định nghĩa

3.2.5. Trách nhiệm:

3.2.5.1. Hội đồng quản trị

3.2.5.2. Tổng Giám đốc

3.2.5.3. Hội đồng thẩm định danh mục đầu tư

3.2.5.4. Tổ quản lý danh mục đầu tư

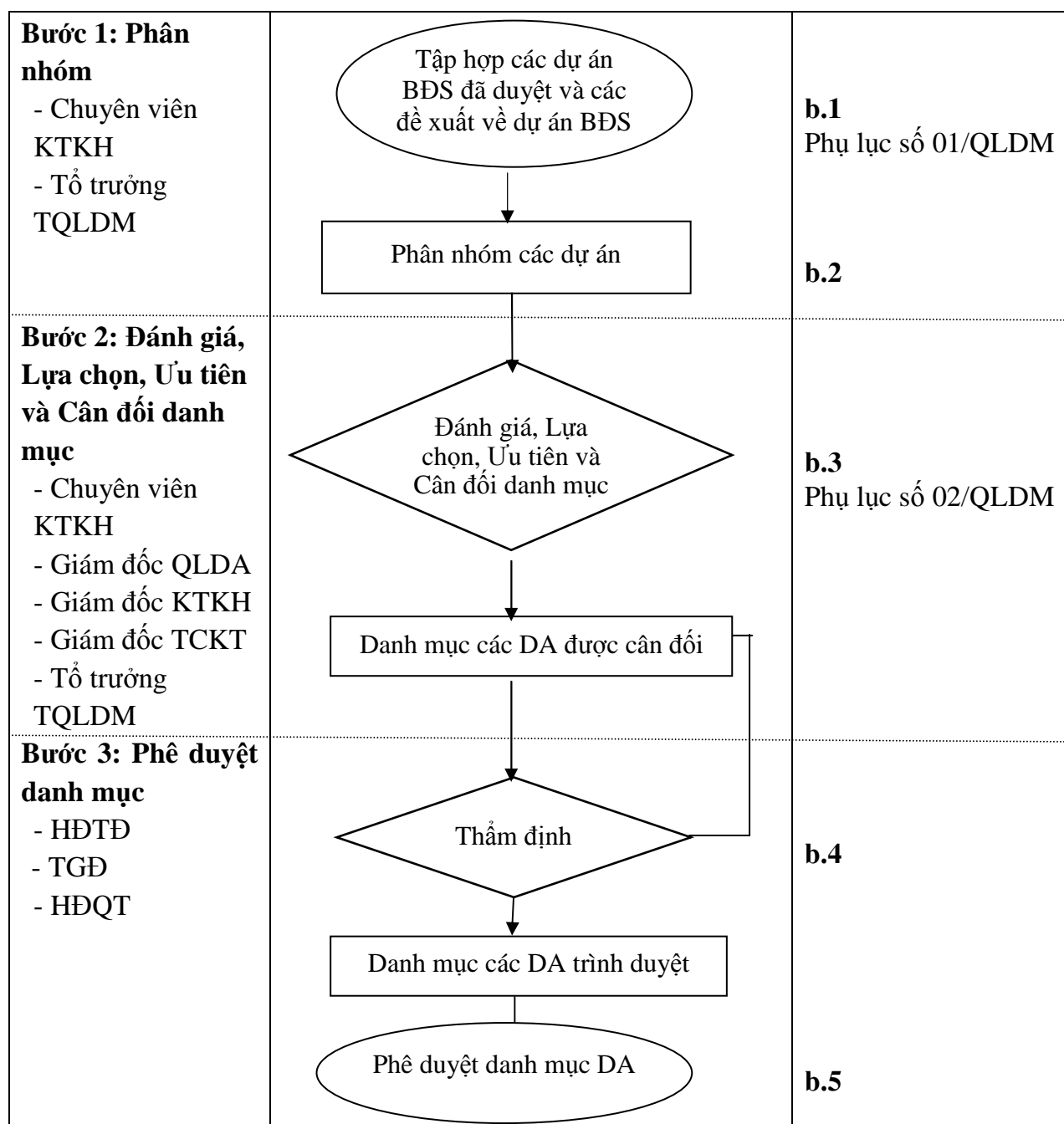
3.2.5.5. Giám đốc các Bộ phận

3.2.6. Nội dung quy trình:

3.2.6.1. Đánh giá sự phù hợp của các dự án trong danh mục

a. Sơ đồ tiến trình:

Trách nhiệm	Tiến trình	Mô tả Tài liệu liên quan
-------------	------------	-----------------------------



b. Diễn giải:

b.1 Tập hợp các dự án bất động sản đã duyệt và tiếp nhận các đề xuất về dự án bất động sản:

Các bộ phận trong Công ty sau khi lập xong phương án đầu tư dự án bất động sản hoặc đề xuất về dự án bất động sản mới, gửi báo cáo tóm tắt dự án theo biểu mẫu tại Phụ lục số 01/QLDM về TQLDM.

b.2 Tiến hành phân nhóm:

Trên cơ sở các tiêu chuẩn phân nhóm của Công ty và các báo cáo do chuyên viên KTKH tập hợp, Tổ trưởng TQLDM xếp các dự án vào từng nhóm nhằm mục đích so sánh, đánh giá, đo lường và lựa chọn giữa các dự án thành phần tương tự nhau.

b.3 Đánh giá, Lựa chọn, Ưu tiên và Cân đối danh mục:

+ Đánh giá:

** Đối với các dự án mới, chưa được phê duyệt:*

**** Đánh giá ban đầu:**

TQLDM sẽ đánh giá, kiểm tra lại mục tiêu tổng thể, mục đích, kết quả, các thông số đầu vào, đầu ra của từng dự án thành phần tại báo cáo tóm tắt dự án đã được tập hợp ở bước b.1 theo 5 tiêu chí đánh giá sau: (a) Tính phù hợp, (b) Hiệu quả, (c) Hiệu suất, (d) Tác động, (e) Tính bền vững. Chi tiết các tiêu chí và câu hỏi đánh giá ban đầu tại Phụ lục số 02/QLDM.

Trong quá trình kiểm tra, Tổ trưởng TQLDM có quyền yêu cầu bộ phận lập dự án cung cấp các thông tin liên quan và giải trình những nội dung chưa thống nhất giữa hai bên.

Sau khi kiểm tra, Tổ trưởng TQLDM sẽ chuyển toàn bộ các thông tin đã được đánh giá và điều chỉnh trên cho TCKT tiến hành đánh giá và phân tích lại các chỉ tiêu tài chính của từng dự án.

**** Đánh giá chi tiết:**

Sau khi có tất cả kết quả phân tích tài chính của từng dự án cùng với kết quả nghiên cứu thị trường của dự án (đã thực hiện trước nếu có), TQLDM sẽ tiến hành đánh giá chi tiết các dự án đã được phân nhóm theo các tiêu chí đánh giá chi tiết tại Phụ lục số 02/QLDM.

** Đối với các dự án đã được duyệt và đang triển khai:*

Dựa vào đề xuất trong Báo cáo đánh giá định kỳ về danh mục của TQLDM hoặc theo yêu cầu của TGD, Tổ trưởng TQLDM sẽ đánh giá lại các dự án theo các nội dung được đề xuất hoặc theo yêu cầu.

+ Lựa chọn:

Tiếp theo quá trình đánh giá các dự án, Tổ trưởng TQLDM sẽ tiến hành phân tích các nguồn lực hiện có của Công ty để đầu tư cho các dự án trong các nhóm được lựa chọn.

Sau khi tiến hành phân tích, Tổ trưởng TQLDM lập báo cáo việc sử dụng nguồn lực của Công ty cho từng dự án và cả danh mục.

+ Xếp hạng ưu tiên:

Trên cơ sở kết quả của quá trình đánh giá các dự án thành phần và quá trình phân tích các nguồn lực được lựa chọn, Tổ trưởng TQLDM sẽ tiến hành xếp hạng các dự án thành phần và đưa ra danh sách các dự án thành phần theo thứ tự ưu tiên đầu tư trong từng nhóm chiến lược.

+ Cân đối danh mục:

Tổ trưởng TQLDM sẽ là người quyết định danh sách các dự án thành phần để trình duyệt danh mục đầu tư hiện hành của Công ty dựa trên việc xếp hạng các dự án, các ràng buộc về nguồn lực của Công ty

cũng như đánh giá khả năng thành công, thất bại và rủi ro của cả danh mục trong việc thực hiện mục tiêu của chiến lược kinh doanh Công ty.

Đồng thời cùng với việc trình danh mục các dự án thành phần, TQLDM còn chịu trách nhiệm lập kế hoạch phân bổ các nguồn lực của Công ty (nhân lực, tài chính, máy móc thiết bị) cho năm tài chính tiếp theo (nếu thời điểm cân đối danh mục được thực hiện vào kỳ lập kế hoạch) hoặc lập kế hoạch bổ sung, điều chỉnh nguồn lực đã phân bổ (trong trường hợp thêm mới hay loại bỏ dự án thành phần). Kế hoạch phân bổ nguồn lực trên là tài liệu đi kèm với danh mục dự án trình duyệt.

b.4 Thẩm định lại danh mục các dự án thành phần trình duyệt

Căn cứ các mục tiêu chiến lược, tiêu chí đánh giá các dự án thành phần của Công ty, các báo cáo đánh giá danh mục đầu tư gần nhất và báo cáo đánh giá các dự án thành phần của TQLDM, Hội đồng thẩm định sẽ thẩm định lại danh sách các dự án thành phần do TQLDM trình.

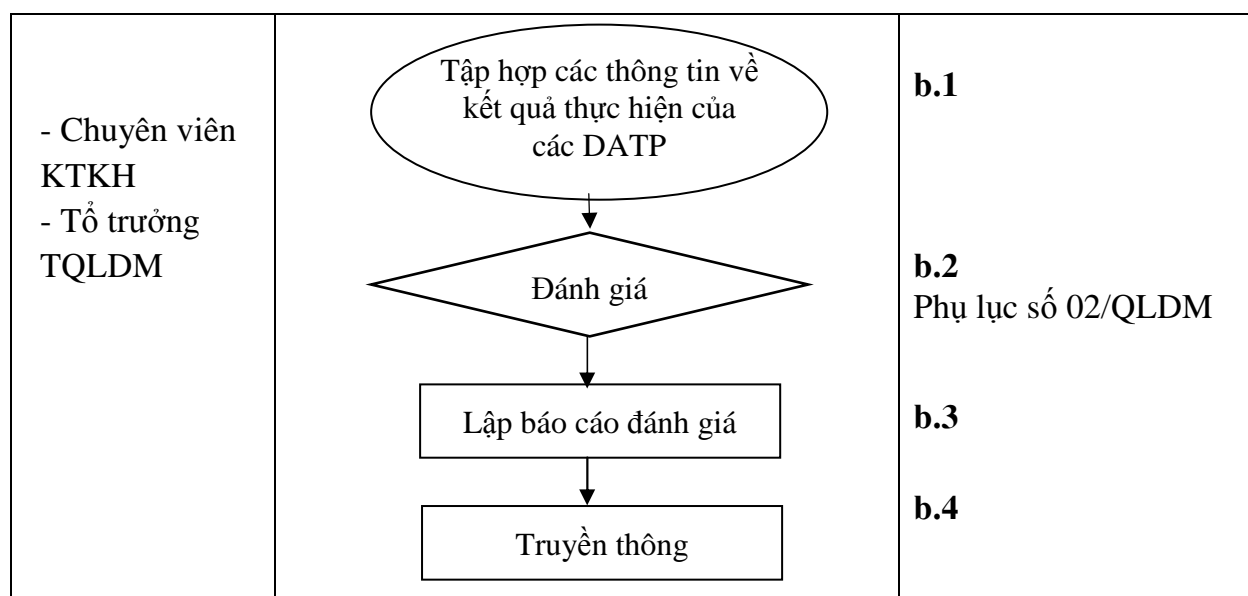
b.5 Phê duyệt danh mục dự án bất động sản đầu tư của Công ty

Căn cứ vào danh sách các dự án bất động sản đầu tư do TGD trình và chiến lược kinh doanh của Công ty, HĐQT sẽ ra quyết định phê duyệt danh mục dự án bất động sản đầu tư hiện hành của Công ty (bao gồm dự án bất động sản mới được thêm vào danh mục và có thể loại bỏ ra khỏi danh mục dự án đã được phê duyệt trước đó).

3.2.6.2. Quá trình Báo cáo và Đánh giá danh mục:

a. Sơ đồ tiến trình:

Trách nhiệm	Tiến trình	Mô tả Tài liệu liên quan
-------------	------------	-----------------------------



b. Diễn giải:

b.1 Tập hợp các thông tin của các dự án bất động sản đã được phê duyệt

Định kỳ vào cuối mỗi tháng, Chuyên viên KTKH thuộc TQLDM chịu trách nhiệm tập hợp các thông tin:

+ Các báo cáo giám sát và đánh giá về kết quả thực hiện đầu tư của các dự án thành phần đã được phê duyệt từ QLDA (thông tin về tiến độ, giá trị khối lượng đầu tư đã thực hiện, nhân sự) và từ TCKT (thông tin về kết quả giải ngân từ ngân sách đầu tư và nguồn vốn tương ứng) của Công ty.

+ Các thông tin từ bên ngoài liên quan đến các dự án (thông tin từ môi trường vĩ mô và vi mô tác động đến dự án như: các chính sách pháp luật mới được áp dụng của Nhà nước về bất động sản, những thay đổi trên thị trường tài chính và thị trường bất động sản tại khu vực có các dự án của Công ty, quy hoạch của chính quyền địa phương,...)

b.2 Đánh giá

+ Mục đích đánh giá: nhằm đánh giá phần đóng góp của mỗi dự án thành phần vào việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược của Công ty hiện tại như thế nào đồng thời xác định các vấn đề và vướng mắc nảy sinh hoặc tiềm ẩn để khuyến nghị các hành động khắc phục, giải pháp phòng ngừa hiệu quả.

+ Nội dung đánh giá: TQLDM sẽ thực hiện phân tích những thông tin đã được tổng hợp và gom lại ở phần b.1 để minh họa, làm rõ thực trạng của năm nội dung sau: kết quả, hiệu quả, tác động, sự phù hợp và tính bền vững và rủi ro của từng dự án để thấy được kết quả, hiệu quả, sự phù hợp, tác động cũng như sự bền vững của chính dự án đó trong tương quan với nguồn lực của Công ty đã đầu tư. (Theo các tiêu chí đánh giá tại Phụ lục số 02/QLDM).

+ Sau khi đánh giá, TQLDM cần có sự thảo luận về các phát hiện sơ bộ với các bộ phận thực hiện trong Công ty, đặc biệt là với QLDA trước khi viết báo cáo đánh giá. Sau khi trao đổi sơ bộ với các bên liên đới, TQLDA cần nhắc lại những ý kiến của mình và xem xét lại thông tin cũng như kết quả xử lý, tổng hợp thông tin. Nếu thấy thiếu các thông tin cần thiết thì phải thu thập thêm. Nếu thấy nhận định, phát hiện của mình có sức thuyết phục và có đủ thông tin để khẳng định thì có thể đưa vào báo cáo.

b.3 Lập báo cáo: Báo cáo đánh giá của TQLDM cần có những nội dung sau:

+ Kết quả thực hiện của từng tiêu chí đánh giá sau đổi với từng dự án: Hiệu suất, Hiệu quả, Tác động, Phù hợp, Bền vững và Rủi ro.

+ Kết luận và kiến nghị:

* Những kiến nghị về các dự án thành phần trong danh mục

Dựa trên việc xem xét đánh giá, TQLDM có kiến nghị đối với những dự án thành phần như tiếp tục thực hiện, sắp xếp lại các ưu tiên hoặc ràng buộc, phân bổ lại nguồn lực của dự án, đình chỉ, hoặc chấm dứt thực hiện những dự án đó.

* Đề nghị cân đối lại danh mục đầu tư (nếu có)

Qua việc đánh giá các dự án thành phần, TQLDM có thể đề nghị phải thực hiện lại việc cân đối lại danh mục dự án đầu tư

* Những đề xuất về chiến lược và quản lý danh mục của Công ty

Đây là những kiến nghị có thể bao gồm những thay đổi trong chiến lược của Công ty, bộ tiêu chí đánh giá và lựa chọn các dự án thành phần, hoặc hoặc những thay đổi của chính quá trình quản lý danh mục đầu tư.

* Báo cáo các mục tiêu chiến lược của Công ty đã đạt được từ DMDT

Báo cáo phải nói rõ Công ty đã đạt được những mục tiêu nào qua việc đầu tư các dự án trong danh mục.

b.4 Truyền thông:

+ Các báo cáo đánh giá về danh mục đầu tư phải được chuyển đến các bộ phận liên quan và TGD.

+ Các phương tiện truyền thông có thể sử dụng như sau:

* Báo cáo và các bản tin được in và gửi trực tiếp thông qua danh sách.

* Thông báo miệng trong các cuộc họp, thảo luận.

* Trình bày đồ họa như: đồ thị, bảng biểu, bản đồ, tranh ảnh...

* Thư điện tử

3.2.6.3. *Cập nhật các thay đổi về chiến lược kinh doanh của Công ty*

Khi chiến lược của Công ty thay đổi, TQLDM là bộ phận chịu trách nhiệm xây dựng lại các bộ tiêu chí đánh giá dự án thành phần, các chỉ tiêu đo lường để các dự án thành phần trong danh mục đầu tư được đầu tư phù hợp với chiến lược thay đổi. Hội đồng thẩm định sẽ tham gia góp ý và thông qua các nội dung thay đổi này.

3.3. Kiến nghị và đề xuất về nguồn lực phục vụ trực tiếp cho việc quản lý danh mục bất động sản đầu tư tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung

3.3.1. Về nhân sự

3.3.1.1. *Phân công lại nhiệm vụ các nhân viên trong công ty để phù hợp với cách quản lý theo danh mục đầu tư.*

3.3.1.2. *Rà soát lại công tác đào tạo tại Công ty:*

- Các lĩnh vực và kỹ năng chung cần được ưu tiên chú trọng trong công tác đào tạo cho tất cả các nhân viên:

+ Những kiến thức về văn hóa Công ty, chức năng và nhiệm vụ các bộ phận, quy chế, quy trình của Công ty đã ban hành.

+ Cập nhật kiến thức về những ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc: những kỹ năng tin học về sử dụng các phần mềm trong văn phòng, mã hoá, bảo mật và các phần mềm mới khác.

+ Các kỹ năng liên quan đến việc kinh doanh bất động sản và dịch vụ bất động sản: Đó là hiểu biết về bất động sản thương mại, kỹ năng định giá, đàm phán, marketing trong bất động sản như xây dựng giá bán, khuyến mãi, chăm sóc khách hàng, bán hàng trực tiếp...

- Các kỹ năng cần được đào tạo riêng đối với nhân viên thuộc TQLDM.

- Nguồn đào tạo:

Loại năng lực/kỹ năng	Đào tạo trong nội bộ	Đào tạo bên ngoài	
		Đào tạo ngắn hạn	Đào tạo dài hạn (chuyên sâu)
1. Những kỹ năng mềm: - Quản lý và điều hành - Phối hợp, cộng tác trong công việc - Trình bày, diễn thuyết	x	x	
2. Kỹ năng chung về tin học		x	
3. Kỹ năng chuyên môn về BĐS		x	x
4. Hiểu biết về tổ chức (các chính sách, các quy trình, quy chế làm việc của Công ty,)	x		

Bảng 3.1: Kỹ năng và nguồn đào tạo cho nhân viên của LEC

Ngoài ra chương trình đào tạo có thể liên kết với các viện nghiên cứu và các tổ chức phi chính phủ về giáo dục.

3.3.2. Tạo ra nguồn dữ liệu có khả năng phục vụ việc quản lý danh mục các dự án bất động sản của Công ty

3.3.2.1. Chuyển việc quản lý các dữ liệu về các dự án bất động sản dưới dạng văn bản giấy thành các dữ liệu điện tử

3.3.2.2. Ứng dụng các phần mềm vào quá trình quản lý danh mục các dự án bất động sản

- Hiện tại trên thế giới, các công ty đầu tư về bất động sản đã áp dụng phần mềm quản lý danh mục bất động sản (không chỉ để theo dõi các dự án bất động sản mà còn theo dõi các tài sản là bất động sản đang được vận hành). Công ty có thể mua trực tiếp sản phẩm này của Archibus hoặc đặt hàng các Công ty tin học trong nước viết một phần mềm tương tự.

- Bên cạnh đó Công ty có thể xem áp dụng hệ thống các phần mềm có sự liên kết với nhau vào toàn bộ quá trình quản lý của Công ty. Hệ thống như vậy được gọi là hệ thống ERP. Việc áp dụng hệ thống này sẽ tạo ra một cơ sở dữ liệu chung và đồng nhất về các dự án bất động sản mà công ty đã đầu tư. Và như vậy sẽ cho phép việc quản lý danh mục đầu tư sẽ hiệu quả hơn.

3.4. Một số kiến nghị khác

3.4.1. Truyền thông trong nội bộ danh mục bất động sản đầu tư đang được thực hiện

3.4.2. Xây dựng lại thư viện pháp lý liên quan đến việc kinh doanh bất động sản của Công ty

3.4.2.1. Các nội dung chính của việc xây dựng thư viện pháp lý:

- Các tài liệu phải có trong thư viện:
+ Các tài liệu do Nhà nước ban hành: văn bản Luật, nghị định, thông tư hướng dẫn, những bộ tiêu chuẩn về về lĩnh vực bất động sản và xây dựng.

- Các tài liệu pháp lý của Công ty ban hành:

+ Điều lệ hoạt động của Công ty

+ Các mẫu hợp đồng của Công ty như sau:

* Các hợp đồng về giao dịch liên quan bất động sản: mua, bán, thuê, cho thuê

* Các hợp đồng thực hiện dịch vụ của sàn giao dịch bất động sản

* Các hợp đồng liên quan đến mua sắm, xây dựng bất động sản

* Các hợp đồng liên quan đến quản lý vận hành bất động sản (các dịch vụ thuê ngoài)

3.4.2.2. Quy trình đánh giá các tài liệu pháp lý do Công ty ban hành

Định kỳ hằng năm từ các yêu cầu thay đổi từ thực tế hoạt động của các bộ phận trong Công ty, Công ty sẽ thành lập Ban đánh giá các tài liệu pháp lý. Ban đánh giá sẽ xem xét lại tất cả các tài liệu pháp lý do Công ty đã ban hành đang được áp dụng cho hoạt động kinh doanh của Công ty nhằm đánh giá các tài liệu đó có phù hợp với các công việc hiện tại của Công ty hay không. Sau khi thống nhất sẽ tiến hành cập nhật tính hiệu lực của những tài liệu này.

KẾT LUẬN

Luận văn đã trình bày một cách tổng quát về quản lý danh mục dự án đầu tư và cung cấp nội dung chi tiết của một quá trình quản lý danh mục dự án. Đồng thời luận văn cũng đánh giá và đưa ra các giải pháp nhằm áp dụng thành công quá trình quản lý danh mục dự án đầu tư vào Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung.

Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung là nhà đầu tư về bất động sản nhưng cũng đồng thời là đơn vị trực tiếp xây dựng và phát triển các bất động sản. Vì vậy mục tiêu của Công ty là không chỉ thành công với một dự án bất động sản mà phải đạt được thành công với tất cả các dự án mà Công ty đầu tư và phát triển. Muốn vậy tất cả các dự án đầu tư của Công ty phải được đánh giá và quản lý thống nhất với cùng một tiêu chí, cùng mục tiêu chiến lược và cùng một nguồn lực mà Công ty huy động được. Cách quản lý theo danh mục có thể giúp Công ty kiểm soát các dự án bất động sản đầu tư theo đúng hướng Công ty mong muốn. Bởi vì quản lý danh mục dự án đầu tư là thông qua việc chọn lựa, xếp thứ hạng ưu tiên thực hiện, đánh giá và quản lý tất cả các dự án thành phần dựa trên sự phù hợp của các dự án đó với chiến lược và mục tiêu kinh doanh của Công ty cũng như đóng góp của các dự án để đạt được các mục tiêu chiến lược đó.

Vì chưa thực sự áp dụng cách thức quản lý theo danh mục vào các hoạt động quản lý của mình nên để thực hiện thành công và hiệu quả quá trình quản lý này, các cấp lãnh đạo tại Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung cần phải:

- Đồng ý triển khai cách thức quản lý danh mục tại Công ty
- Phê duyệt ban hành quy trình quản lý danh mục dự án đầu tư áp dụng trong Công ty
- Cam kết hỗ trợ cho quá trình quản lý danh mục dự án được triển khai thành công tại Công ty

Với những cam kết của Lãnh đạo Công ty như trên cộng với các giải pháp do Luận văn đề xuất hy vọng nêu được áp dụng, quản lý danh mục đầu tư sẽ tạo ra những thành công lớn, sớm giúp Công ty cổ phần Bất động sản Điện lực miền Trung trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực bất động sản.